

Autoren: Stefanie Auge-Dickhut, Bernhard Koye, Axel Liebetrau

Denkfallen im Umgang mit Versicherungskunden

Die genaue Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Kundenbedürfnisse ist eine entscheidende Voraussetzung, um im Versicherungsmarkt auch in Zukunft erfolgreich tätig sein zu können. Hierbei besteht die Gefahr, dass Erfahrungen aus dem bisherigen Umgang mit den Kunden in der Zukunft fortgeschrieben werden. Auf welche Aspekte des Kundenverhaltens bzw. seiner –bedürfnisse sollte man vor dem Hintergrund der Diskussion um die ‚Generation Y‘ und deren deutlich veränderten Bedürfnissen ein kritisches Augenmerk legen? Wo liegen mögliche Denkfallen in der Gestaltung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle für Versicherungen? Die folgenden Ausführungen sind als Denkanstoss zu verstehen, diese Denkfallen zu erkennen.

1. Denkfalle: Erfolgreiche Innovation ist ohne Einbindung der Versicherungskunden möglich

Innovative Unternehmen wachsen meist überproportional und sind profitabler als ihre Wettbewerber (Gassmann und Sutter 2008), zugleich sind Innovationen wesentliche Antriebskräfte für wirtschaftlichen, aber auch gesellschaftlichen Fortschritt (Vahls und Burmester 2005). Vor dem Hintergrund der gesättigten Märkte der Finanzdienstleistungsindustrie und der zunehmend besser informierten und kritischeren Kunden gewinnt das Thema Innovation auch für Versicherungen massiv an Bedeutung. Der Kundenwunsch nach integrierten Lösungen, das Bestreben der Versicherungen nach Marktanteilsausdehnung und die wachsende internationale Konkurrenz – beispielsweise durch Direktversicherungen in Deutschland – erhöhen in Verbindung mit dem Margendruck aufgrund der informierteren Kunden den Innovationsdruck.

Nur sehr selten werden die Kunden als Innovationsquelle mit in neue Entwicklungen einbezogen. Versicherungen tappen dabei in die Denkfalle, vieles selbst entwickeln zu wollen. Ihre Kunden werden spät oder gar nicht in die Innovationsentwicklung einbezogen. Doch warum diese Innovationsquelle nicht nutzen? Die Auslagerung von Ideen- und Innovationsentwicklung auf die Intelligenz und die Arbeitskraft der Kunden ist eine relevante Handlungsoption für Versicherungen. Der Zugriff auf Wissensquellen ist für die Innovationsfähigkeit – nicht nur bei wissensintensiven Branchen – ein potenzieller Erfolgsfaktor. Dieser Ansatz setzt allerdings voraus, dass die Tendenz Abschottung der Versicherungen nach außen umgekehrt wird.

Die zentrale Frage bei der Einbindung der Kunden ist, was diese antreibt, sich aktiv an den Innovationsentwicklungen bei Versicherungen zu beteiligen. Es kristallisieren sich die so genannten „Vier F“s“ der Online-Partizipation heraus (Marsden 2009):

- fame (Ruhm),
- fortune (Reichtum),
- fulfillment (Erfüllung),
- fun (Spaß).

Nur wenige Mitarbeiter oder Kunden ziehen ihre Motivation ausschließlich aus monetären Anreizen (Wilkesmann/Rascher 2005). Monetäre Anreize sind allerdings wichtig, um zu zeigen, dass die Ideen und Vorschläge ernst genommen und gewünscht werden. Die ungebremste Attraktivität von Reality- und Castingshows zeigt darüber hinaus, dass Menschen Ruhm und Status in der Öffentlichkeit suchen. Zu einem Großteil beruht die Bereitschaft, an Ideen- und Innovationsentwicklung teilzunehmen, auf der Möglichkeit zur persönlichen Erfüllung. Diese kann sich ausdrücken durch Hilfe bei der Entwicklung einer Lösung, den Kontakt zu interessanten Menschen oder dem Ausleben der eigenen Kreativität. Der wichtigste Beweggrund ist und bleibt sicherlich der Spaß und die Freude am gemeinsamen, spielerischen Arbeiten. Langweilige Fragestellungen oder die umständliche und zeitraubende Teilnahme sollten weitgehend vermieden werden (Eckstein/Liebetrau 2012).

Die gemeinsame Innovationsentwicklung – bspw. über Co-Creation oder auch Open Innovation – unter Einbindung von Kunden, Partner und Mitarbeiter setzt Wandel in Gang. Die Grenzen zwischen Versicherung und Kunde werden durchlässiger und weniger klar. Neues entsteht schon dadurch, dass Altes mit neuen Augen betrachtet wird (Reichwald/Piller 2009). Die Innovationsverantwortlichen in Versicherungen sollten sich daher mit dem Phänomen genauer auseinandersetzen und sich nicht pauschal dafür oder dagegen entscheiden. Wie bei jedem neuem Managementinstrument findet sich auch bei Co-Creation Vorteile und Nachteile, die einen bewussten Umgang erfordern. Ob man es nun Co-Creation, User-Innovation oder Open Source nennt, das neue, offene Innovations-Modell bedeutet auf jeden Fall eine drastische Veränderung des Umgangs einer Versicherung mit ihren Kunden.

Die nachfolgenden drei Schlüsselthesen fassen die Chancen der Integration von Kunden und anderen Externen für das Ideen- und Innovationsmanagement in der Finanzindustrie zusammen:

1. Zugang zum „lebensnotwendigen Rohstoff“ Kreativität

Versicherungen, die weiterhin ertragsreich agieren wollen, müssen lernen, „kreatives Kapital“ zu gewinnen und zu nutzen. *„In der Kreativ- und Wissensökonomie wird der Unternehmenswert danach beurteilt, in welchem Umfang es gelingt, ein Magnet für kreative Menschen zu sein und Strukturen zur Verfügung zu stellen, in denen sich das „kreative Kapital“ optimal entfalten und zum Innovationstreiber werden kann.“* (Liebetrau/Hirsig 2012) Ganz gleich, ob nun die Kreativität und die Ideen von eigenen Mitarbeitern, von Externen oder von aus der gemeinsamen Interaktion kommen, Co-Creation kann ein sinnvoller Zugang zu externer Kreativität und Wissen sein.

2. Magnetwirkung für High Potenzials und Experten

Attraktivität von Aufgabenstellungen oder Auftraggebern wird neu buchstabiert. Sie entsteht dort, wo kreative Köpfe ein inspirierendes Umfeld vorfinden: Bei innovativen Versicherungen mit weiteren kreativen Köpfen in der eigenen Organisation und bei externen Partnern. Kreative ziehen Kreative an. Die gestellten Aufgaben und die vorhandene Innovationskultur sind ebenso entscheidend. Langweilige Aufgaben und Versicherungen ziehen nur eines an: langweilige Ideen, langweilige Mitarbeiter und noch langweiligere Kunden und Partner.

3. Kein Jungbrunnen für unkreative Versicherungen

Versicherungen, die bereits heute als wenig kreativ und innovativ gelten, werden durch Co-Creation nicht besser. Eine Verlängerung einer unzureichenden Innovationskultur oder -strategie mittels Co-Creation wird in seltenen Fällen erfolgreich sein (Liebetrau/Hirsig 2012). Um die Potenziale von Co-Creation heben zu können, gilt es, sich zunächst ein Bild über die eigenen Stärken und Kompetenzen zu machen. Es gilt die Innovationsstrategie, die Innovationskultur und den Umgang mit Ideen und Know-how zu analysieren. Erst wenn die Versicherungen ihr Wissens- und Innovationsmanagement steuern und Innovationen und Kreativität selbst ohne Hilfe von außen umsetzen können, werden sie erfolgreich Kreativaufgaben an ihre Kunden auslagern. Die Versicherung ist dann offen für Neues und startet einen echten Dialog auf Augenhöhe. Der Umgang mit der zunehmenden Unsicherheit in der Produkt- und Prozessgestaltung mit bisher unbeachteten Touchpoints¹, den kurzfristigen Entscheidungsdruck in der Umsetzungsgeschwindigkeit (Time-to-market Ausrichtung) und die erhöhte Fließgeschwindigkeit der Märkte und Prozesse bedingen eine neue, netzwerkartige und offene Organisationsform mit frühzeitiger Einbindung der Kunden und weiterer Partner. Die Integration des Kunden in die Ideen- und Innovationsentwicklung ist ein deutlicher Schritt hin zur flexiblen Versicherung. Versicherungsmakler und Kunden, alle können zusammen an der gleichen Frage- und Problemstellung arbeiten. Grenzen zu Kunden, Partnern – und teilweise sogar zur Konkurrenz – werden durchlässiger.

2. Denkfalle: Das Verständnis der Kunden ist hinreichend für Zukunftsfähigkeit der Versicherungsbranche

Der überwiegende Teil der am Markt tätigen Versicherungen ist bereits seit Jahrzehnten und teilweise seit Jahrhunderten im Kundengeschäft. Ebenso haben die Versicherungsmitarbeiter mit direktem Kundenkontakt meist langjährige Erfahrung, sie sind fachlich gut ausgebildet und haben meist eine hohe „Grundfreundlichkeit“

¹ Unter Touchpoints verstehen die Autoren Kontakt- oder Berührungspunkte zwischen Versicherung (Unternehmen, Marke, Mitarbeiter oder Produkte/Dienstleistungen) und Kunde.

sowie echtes Interesse am Kunden. Viele Versicherungen haben eine ins Marketing integrierte professionelle Marktforschung. Versicherungen verstehen also ihre Kunden. Zentral ist aber neben dem Verständnis der Bedürfnisse der Kunden das Bewusstsein, dass die Kunden die Übersetzung der Bedürfnisse in neue Produkt- oder Dienstleistungskonfigurationen häufig nicht leisten können. Man kann die Kunden befragen, sie werden auch in ihrer Sprache antworten. Ein Kunde kann aber nicht so einfach formulieren, was er wirklich will, was er braucht, was ihn zufrieden stimmt, was ihn begeistert, was ihn zum Fan macht! Dieses Phänomen wird in einem Henry Ford zugeschriebenen Zitat formuliert: *„Wenn ich meine Kunden gefragt hätte was sie wollen, dann hätten sie gesagt, ein schnelleres Pferd!“* Seine damaligen Kunden kannten nur Pferde als Mobilitätskonzept. Aber auch in jüngster Zeit zeigt sich, dass innovative Produkte entstehen, ohne dass der Kunde in die Produktentwicklung eingebunden ist. Bei der Vorstellung des iPad wurde Steve Jobs gefragt, welche Art von Marktforschung das Unternehmen vorab betrieben hatte. Aber Jobs schien von der Frage brüskiert: *„Es ist nicht die Aufgabe der Verbraucher, zu wissen, was sie wollen.“* (FAZ 2011).

Den Kunden nach Zufriedenheit, Wünschen und Ideen zu fragen, ist dennoch ein wichtiges Instrument des Versicherungsmarketings und gehört zum operativen Werkzeug- und Instrumentenkasten jeder Versicherung. Kundenbefragung und Marktforschung sind wertvoll, weil Hinweise und Anregungen zu Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, zu besseren Prozessabläufen, zu unbekanntem und versteckten Problemen (Blind Spots wie beispielsweise eine Verärgerung über einen Prozess) gewonnen werden. Darüber hinaus signalisieren sie die ehrliche Wertschätzung für den Kunden. Gerade in Zeiten von Social Media und mobilem Internet sieht der Kunde fast alles und spricht über fast alles. Kunden verlassen verärgert eine Filiale oder die Website und posten umgehend ihren Frust über den Berater oder die Versicherung in ihren sozialen Netzwerken.

Eine sinnvolle Alternative oder Ergänzung zu klassischen Kundenbefragungen sind Customer Journeys (deutsch etwa: Reise des Kunden), durch die man dann sogenannte Consumer Insights (deutsch etwa: erleuchtende Einblicke in Kundenverhalten) (Föll 2007) erhalten kann. Customer Journey ist ein Begriff aus dem Marketing und bezeichnet die einzelnen Phasen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes entscheidet. Aus Sicht des Marketings bezeichnet die Customer Journey alle Berührungspunkte (Touchpoints) eines Konsumenten mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung. Hierzu zählen nicht nur die direkten Interaktionspunkte zwischen Kunden und Unternehmen (Anzeige, Werbespot, Webseite usw.), sondern auch die indirekten Kontaktpunkte, an denen die Meinung Dritter über eine Marke, ein Produkt oder eine Serviceleistung eingeholt wird (Bewertungsportale, Userforum, Blog usw.) (Faulkner 2005). In der Versicherungswirtschaft sind diese noch weitgehend unbekannt, aber in anderen Branchen – wie die Konsumgüterindustrie – bereits jahrelang bewährte Instrumente. Hier wird das Verständnis des Kunden (Insight) in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Mit dieser Form der Marktforschung erhalten Versicherungen Insights in die Lebens- und Alltagswelt des Kunden. Sie verstehen wie seine Einstellungen und seine Meinungen entstehen. Die Versicherungen erleben und beobachten ihre Kunden, indem sie die alltäglichen Handlungen ihrer Kunden in ihrem realen Umfeld (Versicherung, Büro, Freizeit, Zuhause, unterwegs, etc.) beobachten können. Versicherungen haben auch die Chance, den Kunden mit seinen Vorstellungen und Werten umfassender zu verstehen. Dieses Vorgehen gibt wertvolle Impulse, um einmal die traditionelle Blickrichtung zu verlassen (Spiegel Institut 2013). Ein Consumer Insight ist in diesem Sinne eine überraschende Einsicht in die individuellen menschlichen Verhaltensmuster des Kunden. Es beinhaltet oft die überraschende Erkenntnis – eine Art „Wow-Erlebnis“ – was Kunden im Zusammenhang mit Produkten, Dienstleistungen oder der kompletten Marke einer Versicherung bewegt. Solche Einblicke in das Kundenverhalten und eine umfassende Kenntnis über kaschierte und bisher unbekannte Motive, Einstellungen, Werte, Ansichten und Konsummuster der Kunden sind Basis und Schlüsselqualifikation für eine erfolgreiche Kundenzentrierung und ein klares „Kunden besser kennen und verstehen“.

Das Innovationsmanagement bietet eine Reihe weiterer qualitativer Instrumente und Werkzeuge für die intensive Interaktion mit dem Kunden; wie beispielsweise Consumer und Expert Dialogs oder Consumer Diary oder Blogs, um Insights zu generieren und sich inspirieren zu lassen. In einem nächsten Schritt gilt es, die gefundenen Insights zu kombinieren und einer ersten groben Bewertung zu unterziehen. Das klassische Format hierzu sind Creativ- und Concept-Workshops mit oder ohne Einbindung von Externen wie Lieferanten, Partner, Fachexperten, Noch-Nicht-Kunden oder Kunden (Phaydon 2013).

Neben einzelnen Instrumenten und Werkzeugen können im Versicherungswesen auch komplette Methoden aus dem Innovationsmanagement genutzt werden. Hierzu zählen beispielsweise:

- Service Design für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Prozesse (Koye/Liebetrau 2013),
- Blue Ocean Strategy für die Entwicklung völlig neuer Dienstleistungen und Geschäftsfelder (Kim 2005), oder

- Business Model Generation für innovative Geschäftsmodelle (Osterwalder et al. 2011).

3. Denkfalle: Die Versicherungskunden sind rational und informiert

In der Betriebswirtschaftslehre trifft man immer wieder auf die beiden Begriffe des Homo oeconomicus und des informierten Kunden. Verbindet man beide Begriffe entsteht leicht der Eindruck des rein rational denkenden Kunden, welcher all umfassend informiert ist. Beide Begriffe sind Denkmodelle, welche helfen, das Verhalten von Kunden besser zu verstehen und in Teilen zu prognostizieren. Beide Denkmodelle können in Bezug auf die Versicherungen allerdings durch die Annahme, dass sich ein Kunde genauso verhält wie angenommen und dass somit sein Verhalten berechenbar und planbar sei, zu einer gefährlichen Denkfalle werden. Sie beruht auf der weitverbreiteten Annahme, dass Kunden sich beim Thema Finanzen rational und informiert verhalten. Mit diesen Phänomenen und Verhaltensmustern beschäftigt sich auch die Verhaltensökonomik (engl. Behavioral Economics) als ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft. Sie analysiert und interpretiert das menschliche Verhalten in wirtschaftlichen Situationen. Es werden Situationen betrachtet, in welchen sich Menschen im Widerspruch zum Homo oeconomicus verhalten. Das Teilgebiet der verhaltensorientierten Finanzierungslehre (engl. Behavioral Finance), beschäftigt sich mit vernunftwidrigem Verhalten auf Finanz- und Kapitalmärkten. Zusätzlich werden Anomalien im Kundenverhalten beobachtet, aufgezeichnet und interpretiert, welche durch das irrationale Zusammenspiel beispielsweise zwischen Versicherung und Kunde, entstehen können (Rapp 2000). Die Verhaltensökonomik beschäftigt sich auch mit den Fehlern, die ein Kunde bei der Entscheidungsfindung systematisch begeht. Ziel ist nicht nur das Erkennen solcher Anomalien, sondern auch der Systematik des daraus resultierenden Handelns der Kunden.

Kahneman und Tversky (1979) zeigten, wie Marktteilnehmer mit Unsicherheiten und Informationen in der Praxis systematisch umgehen und mit welchen Techniken sich der Mensch die komplexen Problemstellungen handhabbar machen möchte. Bemerkenswert ist, dass der Mensch die bisher postulierten Gesetze der Ökonomie teilweise ignoriert und meist nicht nach objektiven Kriterien agiert. Muss beispielsweise der Wert einer Sache bestimmt werden, lässt sich der Mensch meist von selbst gewählten Kriterien und „Faust- oder Daumenregeln“ (Heuristiken) leiten. Er ist immer auf der Suche nach bestimmten Handlungsmustern und Rettungsankern (Jurczyk 2006). Kunden haben beispielsweise eine generelle Abneigung gegenüber Verlusten und bewerten diese oft vergleichbar stärker als die erzielten Gewinne. Die Entscheidungsmuster der Kunden sind somit oft weit weg von dem, was man als rational bezeichnen würde. Überträgt man die Erkenntnisse aus der verhaltensorientierten Finanzmarkttheorie auf das Verhalten der Kunden einer Versicherung, so ergeben sich neue Erkenntnisse und mögliche Denkfallen können erkannt und umgangen werden. Nach Shleifer (2000), Shefrin (2002), Kahneman (2003) sowie Kahneman und Tversky (1973) können die Erkenntnisse der Verhaltensökonomik in die vier Hauptthemen

- Heuristiken (Faust- oder Daumenregeln),
- Framing-Effekte (deutsch etwa: Einrahmungseffekt),
- Verlustaversionen und
- Kognitive Dissonanz

untergliedert werden. Die Forscher stellen den Menschen beziehungsweise den Kunden als Individuum in den Mittelpunkt ihrer Forschung.

Aus Sicht der Verhaltenstheorie kann der Kunde die vorliegenden relevanten Faktoren nicht vollständig verarbeiten. Aufgrund der Menge der Informationen, aber auch weil ständig neue generiert werden, ist es schwierig alle zu erfassen. Der Kunde versucht daher, die Informationsinhalte und deren möglichen Auswirkungen so gut wie möglich zu vereinfachen. Zur Bewältigung der hohen Komplexität ist er gezwungen, regelmäßig Heuristiken anzuwenden. Unter dem Begriff Heuristik versteht man nach Goldberg und von Nitzsch (2004, S. 42) *„Regeln oder Strategien der Informationsverarbeitung, die mit geringem Aufwand zu einem schnellen, aber nicht garantiert optimalen Ergebnis kommen, kurz: Faustregel“*. Solche Faust- oder Daumenregeln werden vom Kunden bewusst oder unbewusst angewendet.

Kahneman und Tversky (1972, 1973) zeigen des Weiteren auch das Phänomen des Framing auf. Die alleinige Veränderung der Formulierungsweise von Optionen beeinflusst bereits die Wahrnehmung des Sachverhalts und kann völlig andere Entscheidungen hervorrufen. Verständlicher wird der Framing-Effekt anhand eines Beispiels. Bei Gesundheitsvorsorge-Kampagnen wird häufig auf die schädlichen Langzeitfolgen von Rauchen oder Übergewicht mit einem Furchtappell hingewiesen. Hier spricht man von Verlust-Framing (engl. loss frame). Bei Präventionsmaßnahmen sind aber Botschaften, die in einen Gewinnrahmen eingebettet sind (engl. gain frame),

erfolgreicher. Die positiven Folgen der gewünschten Verhaltensänderung werden hervorgehoben. (Jones et al. 2003, Meyerowitz/Chaiken 1987).

Bei Verlustaversionen zeigt sich die bereits genannte Tendenz, Verluste höher zu gewichten als Gewinne. Beispielsweise ärgert sich ein Kunde über den Verlust von x EUR oftmals mehr, als er sich über den Gewinn des gleichen Betrags freut. Auch diese Entdeckung des nicht rationalen Kundenverhaltens geht auf Kahneman und Tversky (1979) zurück.

Des Weiteren zeigen Kunden oft ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis. Kunden geraten bei vielen Entscheidungen, bei denen sie zwischen zwei oder mehreren Alternativen auswählen könnten, in einen Zwiespalt. Sie suchen nach Argumenten und Informationen, die getroffene Entscheidungen rechtfertigen. Dieser Konflikt mit sich selbst wird in der Psychologie als kognitive Dissonanz, eine Art „Störgefühl“, bezeichnet. Kerninhalt dieser Theorie ist, dass jedes Individuum versucht, Widersprüche in der Wahrnehmung und im Denken möglichst schnell zu beseitigen, da diese als unangenehm und belastend wahrgenommen werden. Das Phänomen kann am bekannten Beispiel von Rauchern beobachtet werden, welche mit geschönten Argumenten versuchen, die Gefährlichkeit und die Auswirkungen des Rauchens zu verharmlosen (Brehm/Cohen 1962).

4. Denkfalle: Vertrieb von Versicherungsprodukten findet entweder physisch in den Agenturen oder online statt

Die Grenzen zwischen physischem und onlinebasiertem Vertrieb von Versicherungsprodukten bröckeln. Die Situation, dass der Kunde für das gleiche Anliegen den physischen und den virtuellen Kanal nur sequenziell nutzt, ist eine Denkfalle. Heute nutzen die Kunden diese Kommunikationsoptionen parallel. Die „bediente“ Website mit einem persönlichen Berater wird vom einem ehemals „Nice to have“ zu einem „Must have“. Der Fixkostenblock des Agenturen, der Wegfall der Notwendigkeit, physisch eine Versicherung zu besuchen, der Boom von Social Communities und vor allem von günstigeren Angeboten für viele Versicherungsdienstleistungen von Direktversicherungen zwingen die Versicherungen, sich mit bedienten Online-Services zu beschäftigen. Dies gilt neben dem Vertrieb auch für die Schadensabwicklung. Dabei gilt es, den Kunden bei sinkenden Preisen einen differenzierenden persönlichen Kontakt auch im Web zu bieten. Die Konfiguration der Geschäftsmodelle ist heute jedoch vielfach noch nicht in der Lage, die notwendigen Schritte zur adäquaten Steuerung des Umbaus der Geschäftsmodelle proaktiv anzugehen. Zukünftig wird eine parallele Nutzung der Kanäle ein notwendiges Element der Geschäftsmodelle.²

Zum Aufbau von bedienten Websites erproben Versicherungen gleichzeitig neue technologische Ansätze zur Bedienung und Beratung in der bedienten Filiale und Online. Für einfache und wenig erklärungsbedürftige Produkte – wie beispielsweise eine Reisezusatzversicherung – kann das Handy oder das Tablet als Beratungswerkzeug inklusive fallabschließender Bearbeitung genutzt werden. Plakatwerbungen mit QR-Codes können auf das Produkt hinweisen. Der Kunde scannt den QR-Code und wird direkt auf eine Landing Page der Versicherung mit allen notwendigen Informationen weitergeleitet. Möchte der Kunde das Produkt kaufen, kann er diesen Kauf unmittelbar durchführen. „One Klick“-Kaufprozesse, wie man sie von Amazon kennt, geben die Benchmark und zugrunde liegende Philosophie vor. Bei Bedarf kann der Kunde einen persönlichen Berater direkt ansprechen oder den bedienten Website-Service nutzen. Zukunftsfähige Ansätze des Matchings von Kunden und Beratern kennen Kombinationen und Abstufungen. Sie beziehen das hybride Kundenverhalten und die aktuelle Situation (Kontext) des Kunden mit ein. Kunden wählen die Kanäle heute noch fast zufällig und situationsabhängig.

Fazit

Potenzielle Denkfallen im digitalen Zeitalter können daraus resultieren, dass Versicherungen das zukünftige Verhalten Ihrer Kunden mit den in der Vergangenheit erfolgreichen Analyserastern betrachten. Nachfolgend werden die Handlungsempfehlungen zu ihrer Vermeidung dargelegt, um Mehrwert zu generieren durch den adäquaten Einbezug in die strategische Steuerung von Versicherungen.

Denkfalle 1: Erfolgreiche Innovation ist ohne Einbindung der Versicherungskunden möglich

Die aktive Einbindung des Kunden (und anderer Externer) in die Innovationsentwicklung kann das

² Gemäss einer aktuellen Studie haben Versicherungen erkannt, dass die Kommunikation zunehmend über mobile Geräte und Social Media stattfindet. Sie räumen daher der Verbesserung des Kundenerlebnisses über alle Kanäle hinweg die höchste Priorität ein. Dabei werden als entscheidende Einflussfaktoren Mobilität (52 Prozent), Personalisierung (50 Prozent) und eine einheitliche Kommunikation über die verschiedenen Maßnahmen hinweg (48 Prozent) genannt. Jedoch zeigt die Untersuchung auch, dass sie in diesen Belangen hinter den Erwartungen der Kunden zurückliegen, vgl. Pressebox 2013.

Kreativpotenzial deutlich erhöhen und Wandel anstoßen. Das richtige Verstehen der Motivation und der Hintergedanken der einzelnen Versicherungskunden wird eine Schlüsselkompetenz und das A und O für erfolgreiche Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter werden. Das Öffnen der Organisation ist ein wichtiger Teilschritt hin zu einer lernenden³, flexiblen und fluiden⁴ Organisation.

Denkfalle 2: Das Verständnis der Kunden ist hinreichend für Zukunftsfähigkeit der Versicherungsbranche
Das Modell des Homo Oeconomicus ist ein Werkzeug, um das grundlegende Verhalten der Kunden zu verstehen und zu interpretieren. Es ist allerdings kein Abbild der Wirklichkeit. Kunden handeln nicht immer rational, und es stehen ihnen auch nicht immer alle notwendigen Informationen zur Verfügung. Um Kundenverhalten noch besser zu verstehen, gilt es, radikal umzudenken und Blickwinkel aus der Psychologie und anderen Disziplinen zu integrieren. Diese helfen die emotionalen Aspekte im Kundenverhalten zu interpretieren. Gerade die Verhaltensökonomik bietet durch die Konzepte der Heuristik, Framing-Effekte, Aversion und kognitiver Dissonanz neue Erklärungswerkzeuge für menschliches Verhalten. Der Kunde ist in Teilen seiner Entscheidung rational und in anderen Teilen irrational sowie teilweise informiert und teilweise desinformiert.

Denkfalle 3: Die Versicherungskunden sind rational und informiert
Erfahrung ist wertvoll. Sie darf allerdings nicht dazu verleiten zu denken, man verstünde den Kunden bereits allumfassend. Qualitative Werkzeuge wie Consumer Insights oder Customer Journeys ergänzen die klassische Marktforschung und sind wichtige Instrumente der Innovationsentwicklung. Sie erweitern den Blick auf die direkten Touchpoints zwischen Versicherung und Kunde und ermöglichen tiefere Einblicke in die Kundenbedürfnisse. So kann ein umfassendes Bild über kaschierte und/oder bisher unbekannte Motive, Einstellungen, Werte, Ansichten und Konsummuster der Kunden entstehen. Diese wiederum ermöglichen durch eine entsprechende Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots eine spürbare und nicht nur kommunizierte Kundenzentrierung und somit echte Differenzierung im digitalen Zeitalter.

Denkfalle 4: Vertrieb von Versicherungsprodukten findet entweder physisch in den Agenturen oder online statt
Es entwickeln sich neue Nutzungsverhalten der Kunden, bei der die parallele Kanalnutzung zum State of the art wird. Der Kunden informiert sich beispielsweise während eines persönlichen Telefonats oder Gesprächs parallel auch online. Gewinner werden hybride Transaktions- und Beratungskonzepte sein, welche nicht nur alle Kanäle bespielen können, sondern gerade kanalüberlappende Vertriebs- und Beratungsprozesse erfolgreich umsetzen.

Sollen die Geschäftsmodelle der Versicherungen zukunftsfähig gemacht werden, gilt es, das zukünftige Kundenverhalten und die Kundenpräferenzen möglichst präzise zu antizipieren und als Leitlinien für die Umgestaltung konsequent zu nutzen. Dies ist dann möglich, wenn die aus der Fortschreibung der bisherigen Denk- und Erklärungsmuster resultierenden Denkfälle erkannt werden.

³ Senge (2011) bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation als lernende Organisation.

⁴ Saaman (2012) definiert die fluide Organisation als fließendes Gebilde. Rollenkategorien lösen Stellen oder Funktionen ab, Verantwortung tritt an die Stelle von Zielen und der zentrale Auftrag ist es, dem Kunden zu dienen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Literatur:

Brehm, J. W. /Cohen, A. R. (1962): Explorations in cognitive dissonance. New York.

Eckstein, A., Liebetrau, A. (2012): Einführung, in: Eckstein, A, Liebetrau, A. (Hrsg): Insurance & Innovation 2012, S. 1 – 4.

[Faulkner, M. \(2005\): Sense and Respond: The Journey to Customer Purpose, Basingstoke.](#)

[FAZ \(2011\): Das Ende einer Ära. 25. August 2011. <http://m.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/steve-jobs-tritt-ab-das-ende-einer-aera-11125153.html>. Abgerufen am 23. September 2013.](#)

[Föll, K. \(2007\): Consumer Insights - Emotionspsychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommunikationsentwicklung, Wiesbaden.](#)

Gabler Wirtschaftslexikon (2013a): Homo oeconomicus, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html>. Aufgerufen am 15. Juli 2013.

Gabler Wirtschaftslexikon (2013b): Heuristik, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/heuristik.html>. Abgerufen am 15. Juli 2013.

Gassmann, O./Sutter, P. (2008): Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg, München.

Goldberg, J./von Nitzsch, R. (2004): Behavioral Finance: Gewinnen mit Kompetenz. München.

Jones, L. W./Sinclair, R. C./Courneya, K. S. (2003): The effects of source credibility and message framing on exercise intentions, behavior and attitudes: An integration of the Elaboration Likelihood Model and Prospect Theory, aus: Journal of Applied Social Psychology, Vol. 33, S. 179-196.

Jurczyk, B. (2006): Behavioral Finance, Saarbrücken.

Kahneman, D. (2003): Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics, aus: The American Economic Review, Vol. 93 (5), S. 1449-1475.

Kahneman, D./Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, aus: Econometrica, Nr. 47, S. 263-292.

Kahneman, D. /Tversky, A. (1973): On the psychology of prediction, aus: Psychological Review, Vol. 80 (4), S. 237-251.

Kahneman, D. /Tversky, A. (1972.): Subjective probability: A judgement of representativeness, aus: Cognitive Psychology, Vol. 3 (3), S. 430-454.

Kim, W. C. (2005): Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.

Koye, B./Liebetrau, A. (2013): Service and Solution Design: A True Game Changer in the Banking Industry, In: Banque & Finance. http://www.koye-partner.ch/pdf/FF11_4seiter_BanqueFinance_EN_web_04.pdf. Abgerufen am 7. Dezember 2013

Marsden, P. (2009): Ideenplattformen - Web 2.0 at its Best. https://www.facebook.com/SyzygyGroup/app_326320330789965. Abgerufen am 24. August 2013.

Meyerowitz, B. E./Chaiken, S. (1987): The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior, aus: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52, S. 500-510.

Osterwalder, A./Pigneur, Y./Wegberg, J. T. A. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt/New York

Phaydon (2013): Marktforschung-Methoden, http://www.phaydon.de/marktforschung-methoden_kreativ-workshop.html, abgerufen am 7.12.2013

Pressebox, Versicherungen sind noch nicht in der Multichannel Kommunikation angekommen, 26.6.2013, abgerufen unter <http://www.pressebox.de/pressemitteilung/gmc-software-technology-gmbh/Studie->

[Versicherungen-sind-noch-nicht-in-der-Multichannel-Kommunikation-angekommen/boxid/607102](#), am 10.3.2014

Rapp, H. W. (2000): Der tägliche Wahnsinn hat Methode, aus: Jünemann, B./Schellenberger, D. (Hrsg.): Psychologie für Börsenprofis: Die Macht der Gefühle bei der Geldanlage, Stuttgart, S. 85-123.

Reichwald, R. /Piller, F., Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, Springer, 2009

Saaman, W. (2012): Leistung aus Kultur: Wie aus "Arbeit-Nehmern" Bestleister werden, Heidelberg.

Senge, P. (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation , Stuttgart.

Shefrin, H. (2002): Beyond greed and fear: understanding behavioral finance and the psychology of investing. New York.

Shleifer, A. (2000): Inefficient Markets. An Introduction to Behavioral Finance. New York

Spiegel 2013, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-16525474.html>

Vahs, D./Burmester, R. (2005): Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart.

Wilkesmann/Rascher (2005): Wissensmanagement: Theorie und Praxis der motivationalen und strukturellen Voraussetzungen, Mering.